

第2部 経営論 第9章 国有企業の工場生産システム - その源流と現状 -

著者	苑 志佳
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	520
雑誌名	中国企業の所有と経営
ページ	333-372
発行年	2002
出版者	日本貿易振興会アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00012284

第9章

国有企業の工場生産システム

——その源流と現状——

はじめに

「生産システムは企業システムのサブシステムであり、生産システムへの関心は企業システムへの拡張である」(橋本 [1996: 10])。本章では、中国企業の工場生産システムはどのようなものであるか、また、工場生産システムはどのような歴史的変遷を経て制度として形成されたかを探る。

「生産システム」は、実証分析レベルでよく使われる用語であるが、研究視点によって強調する側面は異なる場合が度々ある。以下では、生産システムそのものについて、先行研究を踏まえて概念的に把握したうえで、本章の分析ターゲットを明確にしよう。

まず、生産システムを「技術」というより広い視点で捉える場合には理論的難点が相当多い。なぜならば、両者の間には不可分性があるからである。安保 [1996] は、(産業) 技術を「機械体系とそれを動かす管理組織の組み合わせ」と定義したうえで、技術が管理組織と機械体系の関係において機械体系に重点があるとすれば、生産システムは管理組織により重点をおく、と指摘している。この解釈は、機械を経営組織、経営活動過程の一環に組み込んだ技術の組織論的アプローチを提起している。そこでの留意点は、組織の作り方、動かし方に大きな影響を与えるそれぞれの社会的制度や環境条件を視野に入れることである。

次に、生産システムを「企業経営」の一環として捉える場合は、エンジニアリング（生産工学）の視角での生産管理（生産計画、進捗管理、品質管理、設備管理、安全管理、在庫管理など）いわば生産要素のうち、モノに関わる諸要素を中心とする研究手法が一般的であるが⁽¹⁾、この手法はヒトに関わる要素（たとえば、労働編成、熟練問題、労働の組織と運営、労働管理など）を見落とす恐れがある。これに対して企業経営活動全般に関わるさまざまな投入要素のうち、ヒトやそれに関連する作業組織を中心とする、より広い範囲での捉え方もある。中村〔1996〕の研究は、後者に属し、企業がさまざまな「投入要素を調達し、組み合わせ、管理する特定の方法を総称して生産システム」であると規定している。

第3に、生産システムを企業の「生産」に関わる諸要因として統合的に理解すれば、生産システムは、必ずしも一企業の範囲にとどまらず、企業間関係や市場、社会などの点も視野に入る。坂本〔1998〕は、生産システムに関わる諸側面を次のように分けている。

- (1) 生産要素的側面：原材料、技術（生産設備・機械）、労働力、情報、管理という生産と労働に関わる生産諸要素の結合システムと、製品・サービスの生産を担当する労働者の労働システムとの総体。つまり、モノと労務管理、労使関係のようなヒトという2側面を重視する捉え方である。
- (2) 生産循環的側面：製品開発、受注、調達、製造、流通、販売という経営循環過程における諸機能の側面。つまり、生産過程、流通過程の循環システムとしての捉え方である。
- (3) 生産構造的側面：これは(1)、(2)の主体的側面が現実展開する客体的条件を規定するシステムで、市場、産業、労働、社会という4種の構造が考えられる。

以上は一部の先行研究によって取り上げられたさまざまな生産システムの見方であるが、本章では、先行研究の諸説から筆者の問題関心に最も関連性の強い部分を抽出し、生産システムの諸側面を再構築したい。

まず、企業は、ヒト、モノ、カネなど多様な資源を組織化することによっ

て、事業活動を行っている。そこで、ある製品、サービスを開発、生産するためには、特定の機械設備、原材料、労働力などの投入要素を調達し、それらを組み合わせ、なおかつこれらが合理的に利用されるよう管理することが必要である（中村 [1996: 1]）。このように一般論的な生産システムを考えると、中国企業の工場生産システムは必ずしも特異な存在ではないが、生産システムは、技術的・経済的コンセプトであるとともに歴史的コンセプトでもある。主体的条件と客体的条件が時間的・空間的に適切に組み合わせられるかどうかによって生産システムはさまざまに異なるので、生産システムは固定的コンセプトではないのである（坂本 [1998: 2]）。周知のとおり、20世紀に世界の生産システムの舞台に二つの代表的な生産システムが登場した。つまり、フォード生産方式を象徴とするアメリカ型少品種大量生産システムとトヨタ生産方式を象徴とする多品種少量生産型の日本的生産システムである。二つの生産システムに共通する点として、経済合理性の徹底的追求、規模の経済性の追求、支配的産業（自動車）からの発信、などが取り上げられるが、両者における相違点も一目瞭然である。少なくとも、生産現場の組織編成原理とその機能、労使関係、人的資源の扱い方とそれに関連する賃金システム（労働編成の核心部分）や熟練形成の形態、経営への参加のありかたなどの面について、二つのシステムは徹底的に異なる。このような相違は、歴史的・環境的特性によるものであるといえることができる。つまり、戦後、国ごとに異なる制約条件のもとで試みられたアメリカの生産システムの導入によって国ごとに異なる生産システムが形成され、発展した結果の一つである。生産システムの形成は、国ごとの特性、環境、歴史などの要因に大きく規定されるわけである。中国の生産システムをおさえるには、このような歴史的文脈に沿って把握しなければならない。

次に、実証レベルの生産システムの研究対象が企業であることはいうまでもない。1990年代までに中国の資本蓄積の組織形態は国有企業であったが、1990年代以降、全国の工業生産高に占める国有企業の割合が低下するにつれて、企業の組織形態は多様化し、外資、郷鎮、私営、個人、株式などさまざま

まな形態の企業が登場している。これによって生産システムも徐々に変わりつつある。そのため、中国企業の生産システムを一括して浮き彫りにするのは、ほぼ不可能に近いが、中国企業の工場生産システムが制度として形成された組織形態は、歴史的にみると、国有企業にほかならないであろう。ゆえに、本章は国有企業を中心にして生産システムを論じる。

第3に、これまで、資本主義経済の企業生産システムを中心とした研究で工場管理組織に注目するものは必ずしも多くない。なぜならば、工場管理組織は、経営組織論の研究課題であるためである。したがって、資本主義経済の企業は、「一つの管理組織の下にある生産的資源の集合体で、購入市場から入手する財やサービスに主に技術的な変換をして市場で販売する経済主体」(青木・伊丹[1985: 2])であるため、利益追求という至上命題に基づき、独自の意思決定を行う企業の競争力を決めるのは、工場管理組織というよりも、むしろ生産システムの諸側面がより重要である。ところが、1980年代までの中国の企業(工場)は、計画経済体制のもとでの行政的「生産単位」であり、必ずしも教科書に書かれたとおりの「企業」ではなかった⁽²⁾。また、1956年に形成された工場管理組織においては、共産党組織系統は無視できないものであり、中国の独特な制度として存在していた(後述)⁽³⁾。このように、中国の工場生産システムの諸側面は、その独特な管理組織から多かれ少なかれさまざまな影響や制約を受けざるをえなかった。本章では、これを念頭において工場管理組織を生産システムの重要な構成側面として分析ターゲットにする。

第4に、中国における近代的工業企業の生産システムは、旧ソ連の制度をベースとして1950年代初め頃に導入・確立された。そこで留意すべき点は、ソ連型生産システムそのものが20世紀30年代の工業化ドライブ時期に建設された重工業企業にアメリカ型生産システムを導入して形成されたものであるということである。1953年に始まった旧ソ連の対中経済援助にともない、アメリカ型生産システムのソ連版が新設された中国の国営重工業企業に導入された。これによって、元の未熟な旧中国工業企業(私営、個人、公私合営企業)

の生産システムは、徐々に中国の企業・工場から姿を消した。旧ソ連から導入された生産システムの基本構成におけるアメリカ型生産システムの諸要素——すなわち、生産工程のマニュアル化、専用工作機械、流れ作業方式、高度な内製化、互換性部品の規格化——など、いわばモノに関わる諸要素は、そのまま中国の国営工業企業に移植されたが、ヒトに関わる諸要素——すなわち、企業・工場管理制度・組織、作業組織編成、労働編成、賃金体系、熟練形成など——は、いったんそのまま導入されたが、間もなく大きく修正されることになった（後述）。これらの諸要素は、やはり当時中国の社会的環境条件に大きく関係する部分であったため、国営企業はそれをそのまま受け入れなかった。この点は、やはり「一地域に適合するシステムが他の地域に適合するとは限らない」（坂本 [1998: 2]）からであろう。

そして、最後に、生産システムを論じる場合に、もう一つの重要な問題点が避けられない。すなわち、産業によって生産システムが必ずしも共通するわけではないことである。とくにモノに関わる生産システムの諸側面を考えれば、システムの相違は明らかであろう。たとえば、労働集約的な繊維産業と資本集約的な鉄鋼産業は典型的なケースである。そもそも両産業における生産工程、作業方式、労働作業組織は異なるため、生産システムにおけるモノに関わる部分は同一視してはいけなからう。要するに、一産業に適合する生産システムが他の産業にも適合するとはかぎらないからである。他方、産業によってモノに関わる生産システムが異なるが、一国単位でみるかぎり、人的・組織的さらに制度的な側面は、産業によって大きく異ならないという点も異議はなからう。

さて、以上の議論から、本章では、ヒト、制度、組織という3点を中心に分析ターゲットを次のように設定する。

- (1) 国有工業企業の工場管理組織。
- (2) 工場現場の作業組織（労働編成、職務構造、作業長、熟練形成）。
- (3) 工場現場の生産管理制度（生産分業体制、操業管理）。

第1節 国有工業企業の工場管理組織

本節では中国企業の工場管理組織がどのような歴史的変遷を経て形成されたかを中心にして論じるが、分析は、企業のトップ管理層のみでなく、製品・サービスの生産過程をカバーする管理組織にも視点をあわせる。

1. 導入——53年体制

中国の近代的工業企業における生産システムの出発点は、第1次5カ年計画期（1953～57年）に旧ソ連の対中経済援助にともなって導入された、「科学管理法」に近いソ連版大量生産システムにさかのぼる。朝鮮戦争終結後、中国が強制的に冷戦構造に編入されたことによって西側諸国と対立することになった。アメリカによる「対中封じ込め」という陰悪な国際情勢のなかで、中国指導部は国家の安全保障という至上命題に直面し、第2次世界大戦中にドイツに勝ったソ連の経験を手本として軍事産業を含む「重工業優先方針」を打ち出した。しかし、産業構造面からみれば、第一次産業の割合がきわめて高い（9割以上）この時期には、重化学産業を優先的に発展させる基本条件はきわめて貧弱であった。周知のとおり、重化学産業基盤を確立するには、豊富な資金、技術、熟練技術者・労働者、厳密な生産管理ノウハウといった最低限の資源要素条件が欠かせない。これらの条件こそは、中国に最も欠けていたものである。このような背景のもとで、ソ連からより進んだ生産システムの導入が当面のように要請された。1953年より、156の重化学工業プロジェクトがソ連の対中経済援助の形でスタートしたのにもない、ソ連型の生産システムも新たに設立された国営工場に移植され始めた。「一長制」と呼ばれるソ連型管理組織方式——「工場長単独責任制」（以下、53年体制と略称）には次の特徴がある。つまり、工場長1人が企業の管理権と生産指揮権を握り、少数の技術専門家の意見に従って工場を管理し、党組織を工場の

指導的地位の外におく。この時期に工場管理組織に関連する諸制度も次々と確立された。表1はこれらの諸制度をまとめたものである。

いうまでもなく、この時期に確立された工場管理組織は、中国の近代的工場管理の出発点であり、この時点以降の工場生産システムにきわめて重大な影響を与えるものであった。ところが、移植されたソ連システムは、中国の社会環境に適応できないという弱点を次第に露呈していった。

表1 「53年体制」下の企業管理組織・制度（一部）

管理分野	制 度	特 徴
行政管理	工場長単独責任制	工場長が企業の管理権と生産指導権を独占し、少数の専門家の意見に従って工場を管理する。
職場管理	生産区域管理制	①「工場長＞車間（工段）＞班（組）」の三段階管理 ②一つの職場では、職場長が全職場の生産指導の責任を負う。 ③全工場クラスの諸職能組織（計画、生産、技術、安全など）の責任制を確立する。
操業管理	技術責任制	①1工場に1名の主任技師（または技師長）を指定任命し、技術責任を負わせる。 ②1職場に1名の主管技術員を指定任命し、生産技術指導の責任を負わせる。 ③工場長の指導のもとに独自の技術検査部門を樹立し、品質・設備責任を負わせる。
生産計画管理	生産調整指導責任制	①作業計画が健全確実でないとき、生産課が責任をもって作業計画の編成を改善する。 ②全工場の生産調整指導制度を健全化し、月度計画の達成状況を検査する。 ③職場の生産調整指導責任制とその他の生産責任制を樹立する。
設備管理	設備保持・検査補修責任制	①設備の保全制度を樹立し健全化する。 ②計画に基づく検査保全制度を厳格化し、専門機構を設立する。 ③設備の備品制度を樹立し、計画的に必要な備品を整備する。

（出所） 中国社会科学院「1998」、草野「1982」に基づいて筆者作成。

まず、ソ連型システムに欠かせない専門人材の不足問題である。旧ソ連の場合、当時、30数年間を経過した社会主義体制のもとで、すでに多くの専門人材を養成したことによって大量生産システムがほぼ定着していたが、中国にはこのような優れた条件がなかった。多くの軍隊転職者が工場管理者になったが、彼らは近代的工場を管理するノウハウを必ずしももたなかった。その結果、工場生産の能率低下、工場長の独断的意思決定、専門家への過度依存、管理者と労働者の衝突、といった諸問題が噴出してしまった⁽⁴⁾。

次に、53年体制のもとでのもう一つの問題点は、従業員による生産・経営管理への参加が阻害されたことである。つまり、意思決定権を独占する工場長は、ごく少数の技術専門家の意見に従って工場の生産・経営を管理し、さまざまな規則・制度によって従業員を縛ることで彼らのモチベーションを抑えた。また、工場長の強引な管理は、企業と工会（組合）の間の矛盾を激化したこともあった⁽⁵⁾。

第3に、最も深刻な問題は、企業内の党組織の積極的な役割を否定した点である。つまり、企業内の党組織による工場経営・管理への関与は、53年体制期に排除され、指導的地位から外された。実際、この点こそ53年体制の修正とその後「党委員会指導下の工場長責任制」の確立に導いた直接的な原因であった⁽⁶⁾。

以上、この時期の問題点を挙げたが、旧ソ連から導入された管理システムのもとで、近代的企業管理組織が工場レベルで確立したことも事実であり、本章はとくにこの点に注目する。この時期に確立された工業企業の工場職場組織は、「工場—車間（工段）—作業班（組）」という三段階組織になっており、重化学工業企業だけでなく、製造業企業全般にも普及した一般モデルとなった。このような三段階管理組織は、改革開放時期に入っても、基本的に変わっていない⁽⁷⁾。

2. 修正・定着——56年体制

1956年に開催された共産党第8回全国大会では「工場長単独責任制」に内在するさまざまな問題点が糾弾され、企業内党組織を指導的地位にする新たな工場管理システム——「党委員会指導下の工場長責任制」（以下、56年体制と略称）が導入されることになった。56年体制期の企業管理システムについては、すでに多くの先行研究によって検討されたため⁽⁸⁾、本章では繰り返して説明することを控えるが、短命の53年体制に比べて56年体制には次のような中国的な特徴がある（表2参照）。

- (1) 工場の意思決定における集団的指導。
- (2) 企業のトップから末端の生産作業現場まで党組織が徹底的に確立されたことによって党組織や従業員の企業管理への参加が可能になったこと。
- (3) 工場長の権限が行政指揮に限定されること。

56年体制は、中国の工場管理組織のなかで最も長期にわたり実施され、最

表2 工場管理組織の変遷—53年体制と56年体制との比較

	53年体制	56年体制
工場最高責任者	工場長	企業（工場）党委員会
工場管理組織	三段階管理：工場—車間（工段）—班（組） 技術・生産系統：3段階に対応する組織	行政：三段階管理 党：行政系統に対応する組織 企業（工場）党委員会＞車間・工段党（総）支部＞現場党小組 技術・生産系統：3段階に対応する組織（調度、計画、品管など）
人事管理	工場長	党委員会
職場管理	各職場長による一括管理	各系統による分権的管理
操業管理	技術者中心型管理	行政・調度系統による管理
計画管理	工場長による集中管理	調度系統による管理
設備管理	専門部署（設備部門）による管理	専門部署による管理

（出所）筆者作成。

も影響力をもつ、しかも中国的なものであるといわれるが（川井〔1997〕参照）、53年体制に比べてその相違点に注意する必要がある。

第1に、工場管理の意思決定に関わる権限の変更は、大きな相違点である。つまり、53年体制における工場長1人への権限集中という点と、56年体制における権限の分散という点である。「党による集団指導、工場長による行政指揮、従業員による民主体制」⁽⁹⁾の構図は、56年体制になった時点以降、工場管理の基本モデルとなり、1980年代後半に至るまで大きく変わることがなかった⁽¹⁰⁾。

第2に、党の地位の向上である。53年体制下で排除された党組織の指導的地位は、56年体制になって復権されただけでなく、その徹底した組織化にも注目すべきである。56年体制期に企業内における党組織の役割が飛躍的に向上するにつれて、三段階管理組織に相応して「党委員会（企業・工場レベル）—党総支部・支部（職場レベル）—党小グループ（作業現場レベル）」が、工場の各レベルで生産・経営管理に関与し、生産システムにおいては、最も重要な経営資源になっただけでなく、労働者動員の基盤にもなった。

第3に、強調すべき点は、56年体制になっても、工場管理組織における三段階管理のパターンが必ずしも変わっておらず、むしろそのまま継承されてしまったということである。したがって、53年体制期に確立した生産システムに関わる諸制度は、近代的工場管理の基本理念となり、56年体制期のみならず、今日でも工場組織のパターンとして生き残っている。つまり、二つの体制における最大の相違点は、トップ管理権の変更と党組織の健全化の2点であり、その他の生産システム諸要素——職場管理、操業管理、生産計画管理、設備管理、品質管理——は、基本的に変わっていない。

以上、近代的工場管理システムの導入と修正・定着について説明したが、そこでもう一つの重要な特徴を見落としてはいけない。「調度制度」である。既述したように、53年体制期に旧ソ連から導入された生産システムが、当時中国の環境条件に適応しなかった原因は、熟練技術者・労働者の不足問題であった。この厄介な欠点を解決する過程で「調度制度」が登場した。これに

ついて、李 [2000] による首鋼集団（前石景山鋼鉄公司）の工場事例研究は、画期的意義がある。以下、李の著書を引用して「調度制度」を説明する。

調度部門は中国の鉄鋼企業管理の「神経中枢」または「作戦部」と呼ばれるほど、生産管理上最も重要な部門である。調度システムは、政府レベルでは、国家経済委員会調度局が鉄鋼企業の生産遂行に必要な日常的な調整を行っていた。その主な機能は、日常的生産調整、工程間の協調、事故管理などであったが、とくに工場間の生産調整が重要である。……企業レベルの調度部門は公司総調度室>工場調度室>現場調度員からなり、24時間の勤務体制をとっている。生産ロット・進度の調整、輸送の調整、生産応援など生産管理に必要な権限の多くが与えられた。公司総調度室の管理が生産担当の公司副総経理、工場調度室の管理が生産副工場長、現場の生産管理が現場調度員というように、専管の責任者がおかれた。総調度室の指令は、工場調度室を通じて現場まで下達され、「党委員会もその指令の貫徹を止めることができない」といわれるほど絶対的な権威をもっていた。……調度システムは、企業内唯一の一貫集約的管理機構であり、実質上、生産管理の指揮命令センターの機能をはたしてきた。……現在では、国家経済委員会・調度局と企業との直接の関係は消滅したが、企業内での調度システムは、現在の鉄鋼大企業においても機能している（李 [2000: 79-80]。下線は引用者）。

鉄鋼工場における調度制度について、李 [2000] の研究調査によって明らかになったが、実際、調度システムは素材産業の鉄鋼工場にだけでなく、運輸、重電、繊維、採掘などの産業にも広く存在している管理システムである⁽¹¹⁾。この制度は、53年体制期の国営工場において作業の計画化、生産の平準化および物流の管理を強化するために生まれた中国的制度であるといつてよい⁽¹²⁾。

このような歴史的変遷を経て次第に形成された国有企業の工場管理組織は、ソ連版大量生産システムをベースにして、中国の社会環境条件に関わる要素

を内包する特徴を有しているものである。周知のとおり、1978年の改革開放期に入っても、工業企業の管理組織改革は半歩遅れた。1986年以降、企業組織改革が本格的にスタートしたが、改革の中味は53年体制期と56年体制期の二時期に行われていた権限の交代を踏襲し、必ずしもそれらを突破する変化ではなかった。振り返ってみると、改革開放以降の企業組織制度の改革は、56年体制期にきわめて強かった党委員会の権限を大幅に縮小させ、工場長（総経理）がその権限を肩代わりしたにすぎない。もちろん、改革開放期に入ってから、工場長の意思決定権はかなり強まったが、それは工場内管理権の拡大というよりもむしろ、かつての主管政府部門がもっていた権限が工場に「下放」された結果であるといつてよい。要するに、53年体制期に確立した工場組織管理の理念は、今日でも生きている。

3. 一般モデル

さて、以上の議論から国有工業企業の工場管理組織モデルについて表3を参照しながら、構築してみよう。

まず、中国工業企業の工場によくみられる管理組織は、行政系統システムである。工場長はこの系統における最高責任者で、工場の日常的・行政的・生産的な仕事を統括して管理する。その下には、通常、計画、生産、資材、設備、販売、財務など職能部署があり、執行部の機能を果たす。その下には、車間や工段と呼ばれる第2級の行政組織があり、それは製品・サービス生産を担当する職場レベルのものである。車間主任もしくは工段長は、このレベルの行政管理長である。さらにその下は作業班（組）であり、製品の生産工程に相応して編成された現場作業組織である。行政組織の末端単位である作業班（組）の編成は、産業によってそれぞれであるが、筆者による工場調査での観察に限ると、日本の工場現場組織形態にかなり近いものであるといつてよい。

次に、他の国に普通はみられず、なおかつ中国的特徴をもつ工場組織が、

表3 工場管理組織の一般モデル

系 統	管 理 組 織
行政系統	工場（職能部・課）＞車間（工段）＞班（組）
党系統	工場党委員会（組織部，宣伝部など執行部門）＞車間（工段）党（総）支部＞班（組）党小組（グループ）
生産・技術系統	専管工場長＞生産・技術職能部・課・室＞現場専門要員（調度員，技術員など）

（出所）筆者作成。

表4 3組織系統の権限の変遷

	53年体制期 (1953～56年)	56年体制期 (1956～86年)	改革開放期 (1986年以降)
行政系統	きわめて強い	弱い	強い
党系統	弱い	きわめて強い	弱い
技術・生産系統	強い	強い	強い

（出所）筆者作成。

党組織系統である。国有工場の場合，規模を問わず，党組織は必ずある。最上部に立つ工場党委員会はこの系統の最高指導機構であり，党委員会の職能部門として，「組織部」，「宣伝部」などの部署がある。行政系統の職場レベルと並行して設立される組織は，車間・工段党（総）支部である。さらにその下に党の末端組織である党小組（グループ）があり，これは，作業班・組に並行するものである。

第3に，生産・技術組織系統である。既述のように，これまでこの組織系統に関する研究蓄積はきわめて不十分である。その原因は，技術・生産系統には党系統や行政系統のように一目瞭然の組織図がないことにあるかもしれないが，多くの工場では，工場長か生産担当の副工場長がこの系統の責任者を兼務するケースが多く，行政系統と混同しやすいからであろう。筆者による工場調査を通じてみると，通常，エンジニア出身の副工場長が技術・生産系統を統括管理するケースが多い。工場レベルの技術・生産管理長の指示を

執行する部署として、調度、生産技術、生産計画、設備、品質管理などの部課が設置されている。各部課から相応する職場（車間、工段）に専門要員を派遣し、職場では「調度員」、「技術員」、「品質検査員」、「設備検修（保全）員」と呼ばれる専門技術要員になる。専門要員の行政所属は、職場でなく、派遣元の技術部課にあり、1990年代半ばまで、「幹部」⁽¹³⁾の身分をもつ者であった。

以上、国有工場の管理組織について説明したが、3系統の権限は、これまで大きく変化してきた。表4に示したように、行政組織系統と党組織系統の権限変遷における力関係の強弱は交替してきた。一言でいえば、行政の方が強い時期には党が弱く、逆の場合には逆になるという現象があった。1986年以降、国有工場内の党組織系統は意思決定の権力組織の役割から後退し、政治組織としての色彩が濃くなり、保証・監督と政治思想工作の指導を担当するようになったが、相当多くの工場では、党組織系統が引き続いて人事権を握っている⁽¹⁴⁾。これに対して技術・生産組織系統の権限は、53年体制期以来、一貫して強い。

第2節 工場現場の作業組織

本節で国有企業工場の現場作業組織を検討する。企業は、ヒトを集め、ヒトを組織管理し、ヒトを動かすことを通じて、その経営目標を実現する。そこで、作業組織は、製品・サービスを生産するために「選択されたある特定の技術システムが要求する課業の集合から、そのいくつかをまとめることによってつくられる職務群と、それぞれの職務が割り当てられる労働者集団からなる」(中村 [1996: 18]) が、国によって、同じ産業でも工場現場の労働編成原理は異なる。以下では中国国有工場における作業組織の特徴を浮き彫りにしよう。

1. 工場現場の労働編成

第1節で触れたように、国有工場の現場管理組織の原型は、53年体制期に旧ソ連から導入された「生産区域管理制」であった。ここでは、旧ソ連工場における労働編成の原型を説明する必要がある。大津〔1998〕の研究によると、独立性の高い旧ソ連の国営巨大工場（ツエフ）における労働編成の特徴は、「現場での作業は、職種と位階制で厳格に縛られていることである。まず管理職、技術・専門職そして労働者の職階が分かれ、労働者はさらに基本労働者と補助労働者に分かれるが、職場では様々な作業班に分属する。作業班（ブリガーダ）には班長がおり、毎日の仕事の段取りと遂行状況の点検を行い、上司との連絡にもあたる。規模の大きな職場では、各労働者の作業指図書と実際の作業量とを記帳する『司（指）令所』がツエフ内に設置されており、労働者は『司（指）令所』に立寄りその日の仕事の指図書を受け取る。ここには各労働者1人ずつのボックスがあり、その記帳をするデイスパッチ係がたむろしている」（大津〔1998: 274〕）。この説明からは、旧ソ連の国営工場の現場作業組織における労働編成の特徴を次のように理解できる。

- (1) 厳密な職務区分。
- (2) 作業班形式の現場作業組織。
- (3) 生産計画・技術部門と作業部門との厳格な分業体制。
- (4) 厳格な作業時間・能率管理。
- (5) 作業長による生産操業管理。

53年体制期に上記のような現場作業組織の編成理念は、旧ソ連の対中経済援助によって中国の国営工場に導入されたが、既述のように、ソ連版システムに相応する基礎条件は中国にはなかった。「社会主義改造」の最中のこの時期には、工場の職務システムは相当混乱した状態であった（後述）。また、旧中国の民間企業で実行された職務システムが労働者搾取の制度として批判されたのに対して、国営工場の職務制度がまだ確立されなかった。そして、

近代的工場管理に欠かせない人材もきわめて不足した。普段、工場の人材育成方式として、国家資格制度に基づいて人材を育成する方式か（たとえば、ドイツ型）、それとも工場現場での長期的な実作業を通じて経験を蓄積する方式（たとえば、日本の場合）、などが取り上げられるが、いずれの方式も当時の中国では無理であった。このため、1953年に当時の重工業部は全国の重工業工場に通知を出し、「生産区域管理制」を健全化するように指示した（『重工業通訊』第33期、1953年、重工業部）。これによって各国営工場で作られた作業組織は、「生産過程における技術プロセスに応じ労働者を編成、各作業班において必ず1人（班長）が責任を負うもの」（丸山 [1988: 141]）であった。作業班（組）方式は、旧ソ連から制度として導入されたが、実際の運営面では必ずしもソ連システムのあり方そのものではなかった。ソ連システムの場合には、作業班と各作業者のノルマ作業量が厳格に規定されるという特徴があるが、これに対して中国工場の現場では、作業班を単位として生産任務を引き受けて、チーム単位で任務を完成するということであった。そして、専門人材が不足したため、作業班の技術的責任範囲は大きく制約された。つまり、技術関係の作業（メンテナンス、品質管理、段取り、設備故障処理、計画管理、資材手配）は、班（組）の作業範囲から外され、それぞれの生産・技術部門から派遣された専門要員によって肩代わりされた。

56年体制期に入ってから、工業企業の工場管理組織が大きく変わったのに対して現場作業組織は、53年体制期に確立されたものを継承し、今日まで労働編成の主要形態として大きく変わらなかった。そして、近代的工業企業を建設するラッシュのこの時期における工場の作業組織に重大な影響を与えた社会環境について、説明しなければならない。まず、都市部の失業は大きな問題点の一つである。1950年代初め、当時、主要都市部の失業人口は166万人に達しており、これらの失業者の再配置は、政府にとって頭の痛い問題であった。その結果、政府は新設された国営工場に実際の需要以上に労働者を配置してしまい⁽¹⁵⁾、抱え込みの雇用方針をとらざるをえなかった⁽¹⁶⁾。このように工場への労働者の過剰配置が工場の作業組織編成に大きな影響を与え

ることは言うまでもなく、「因人設職」の理念をも生み出した。「因人設職」とは、企業に採用された余剰人員を配置するためにわざわざ職務を増設することによって過剰雇用を企業内部で消化することである⁽¹⁷⁾。このような労働者採用方針は、当時、失業問題の解決や「人海戦術」によって熟練人材不足を補う役割を果たした反面、この時点以降、農民工の都市部への進出を助長し、改革開放期の失業問題を生み出す種ともなった。さらに、最も深刻な問題は、職場において必要以上の人員を配置することが厳格な職務区分を破壊しただけでなく、職務の過度の細分化にも導いたことである。実際、このような傾向は1990年代まで続いた。

さて、改革開放以降、国有工場の現場作業組織は一体どうなっているか。表5は、これまでの先行調査研究の結果に基づいてそれぞれの工場現場の作業組織をまとめたものである。表に登場した具体例は、一部の産業（鉄鋼、家電、電機、電子部品）に限定したものであり、一般性があるかどうかの問題があるが、さしあたり、この表から次のような作業組織の特徴を析出しよ

表5 作業組織編成の具体例

社 名	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
産業	鉄鋼	家電組立	電子部品	電話交換機組立	電子部品
現場作業組織	作業班	作業班	作業班	作業班	作業組
生産工程	高炉作業	シャシ組立	完成品組立	本体組立	最終組立
作業長	班長(炉前工)	技術指導員	班長	班長	組長
チーム構成	上滓工1名 下滓工1名 溝嘴工1名 泥砲運転工1名 炉門工1名 小杭工1名	組立6名 外観検査1名 合流6名 動作検査2名 図像調整2名 整形検査1名 製品運搬1名	画片工3名 粘片工2名 鍵合工4名 検査員1名	シャシ組立8名 外観検査1名 性能測定2名 製品運搬1名	運搬1名 組立手作業12名 最終検査1名

(出所) A社：李 [2000: 88]。

B社：郝 [1999: 82]。

C, D, E社：苑 [2001: 第4章] により、修正作成。

う。

- (1) 産業を問わず、作業班・組の組織形態が一般的である。
- (2) 作業班・組は、製品加工の生産工程に相応して編成される。
- (3) 産業によって呼称が異なるが、作業班ごとに専任の作業長がいる。
- (4) 作業班内でそれぞれの労働者を特定の生産工程作業に固定する。
- (5) 従業員は各自の担当工程の作業のみを行い、関連の作業に参加しない。

上記の作業組織からみると、(1)、(2)、(3)の部分は、少なくとも日本の工場作業組織に比べてほぼ同様であるが、(4)と(5)の特徴は、ソ連版「科学管理法」に近く、かなり中国的なものでもある。問題は作業組織の運営面にある。既述のように、53年体制期以来、工場現場の技術関係の管理は、作業班ではなく、生産・技術部署から派遣された専門要員によって担われてきた。このような工場内分業体制は、数十年間にわたってほとんど変わらず、現在まで維持されている。

2. 職務構造

国営企業工場における職務構造は、これまで大きく変化してきた。これに関連する先行研究には、李 [2000] の鉄鋼工場の事例研究、郝 [1999] による電子・電機工場の事例研究、日本労働研究機構 [1999] の調査報告、袁 [1990] の歴史研究、などがある。

上述の作業組織は生産システムにおける組織的枠組みであれば、職務構造はこの組織を動かす核心的要素であるということができる。実際、53年体制期には、国営工場における職務構造が完全に確立しなかった。その最も大きな理由は、この時期に職務構造に対応する賃金システムが形成されなかったからである。1956年3月に国務院が「賃金改革に関する決定」を公表したことをきっかけに国営工業企業に一斉に導入された賃金制度が有名な「八級賃金制」(工員に対応するもの)である⁽¹⁸⁾。李 [2000] は、この制度を次のように説明している。「まず、いわゆる八級賃金制は賃金等級と賃金基準とに

よって構成されていた。第2に、賃金率の調整や昇給などはすべて政府の専権によって決定される。第3に、賃金基準（賃金率）が産業別・企業別によって異なってもいた。第4に、1956年に確立した統一的賃金制度は、重工業・大企業・頭脳労働者・熟練労働者の優位を確立する機能を果たし、階層化を促した」（李〔2000: 第1章〕）。賃金制度については本書の第10章で分析されるが、本章は賃金体系に対応する職務構造に注目する。表6は56年体制期に確立した八級賃金制とそれに対応する国营工場の職務との関係（第一機械工業部系統の企業）を示すものである。この表からは次の点を確認することができる。第1に、より高い作業技能や熟練度を要する職務はより高い賃金等級に適用する。第2に、労働作業強度や作業環境によって異なる賃金等級が用意される。第3に、作業内容の近い職場での賃金差は、一定範囲内に限定される。

56年体制期に確立された八級賃金制と職務構造との関係には問題点が少なくない。第1に、従業員の昇給は企業にでなく、政府の専権によって決定されたため、個々の従業員が習得した技能や身につけた熟練を賃金によって評

表6 第一機械工業部直属企業に実行した八級賃金等級表（一部）

賃金等級	一級	二級	三級	四級	五級	六級	七級	八級
月給基準(人民幣元)	34	40.1	47.2	56.6	65.5	77.1	90.9	107.1
各賃金等級に対応する職務名称（一部）		材料処理工，材料装填工						
		研磨工，炉前工						
		旋盤工，プレス工，メッキ工，塗料工						
		板金工，配管工，電路技工						
		工作機械操作工，電路修理工，金型製作工，						
		熱処理工，運搬機械運転工						
		材料加熱工，ボイラー操作工						
		金属溶解工，非鉄金属熱処理工						
		鍛造工，鉄鋼熱処理工，電炉操作工，鉄鋼圧延工						

（注） 表の適用対象は、北京地区の国营工場、「工人」身分の者にのみ限定。

（出所） 袁〔1990: 154〕の表により修正作成。

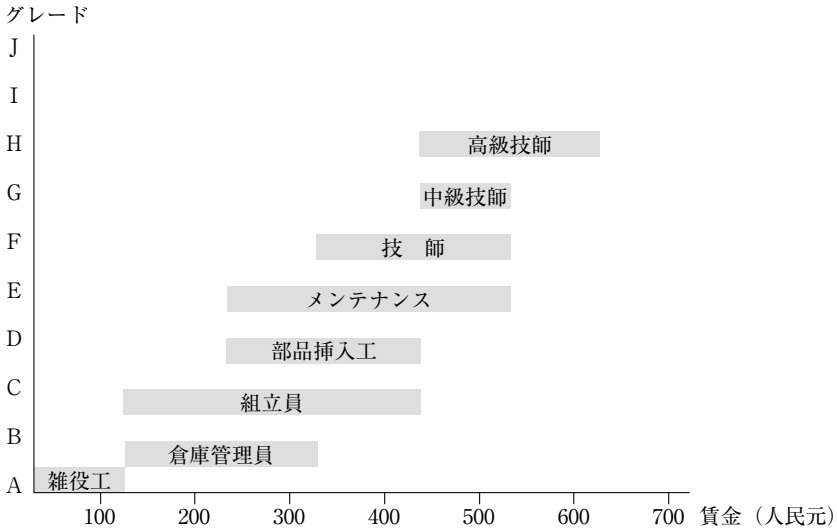
価値する手段は企業になかった。これでは従業員の技能習得や熟練形成への刺激を低減してしまう。第2に、賃金は、熟練度・技能形成に直結するというよりもむしろ、生活給の性格が強かった。第3に、賃金率の調整や昇給の場合、同一作業組織に所属する労働者の賃金水準は、技能水準と熟練度でなく、勤続年数によって決定される傾向があった。そのため、技能水準が決して高くない労働者が、一定の勤続年数に達したら、昇給することも十分ありうる。第4に、同一作業組織内に所属する労働者たちには、同じ勤続年数であれば、大体同額の賃金が支払われるため、技能習得や熟練形成へのインセンティブが薄くなった。実際、56年体制期以降、国家主導の賃金率調整は数回しか行われなかったため、国営工場内の従業員間の競争環境はほとんどなくなった。

56年体制期の賃金システムと職務には中国的特徴がいくつかあった。第1に、賃金には、アメリカ企業のような各職務に対応するものでも、日本企業のような個々の従業員の技能・年功に対応するものでもなく、関連する職務群と従業員の勤続年数に対応するという特徴があった。第2に、職務構造と賃金体系の間はルーズな関係であったため、労働者は、職務より勤続年数や賃金等級そのものに目を向けた。第3に、それぞれの職務群は昇給可能の範囲が規定されたものの（たとえば、電路修理工の場合、2級から8級まで昇給可能）、昇給が不定期に行われたため、最下級から最上級まで昇給したケースはきわめて少なく、各職務の最下級賃金等級に就く従業員にとっては生涯にわたって努力しても、最上級まで昇進することは実現不可能に近かった。

このように問題点の多い八級賃金制および関連の職務構造が1980年代後半までの30年間存在していた。1986年に始まった「労働契約制」をきっかけに八級賃金制は消滅してしまい、その代わりに新しい職務構造が生まれた。

国有企業における職務構造の変革は賃金制度の改革と並行して行われた。1986年より「労働契約制」方式が導入されたことによって賃金制度は、それまでの八級賃金制と行政等級賃金制から「構造賃金制」⁽¹⁹⁾に切り替えられた。「構造賃金制」の本質は、56年体制期に確立された八級賃金制における職務構造と賃金等級とのルーズな関係や政府主導の賃率調整を取り止めた、技能

図1 労働者に対応する「職務職能賃金」の具体例



(出所) 松崎 [1996: 172] の図 (1990, 91年に北京牡丹テレビ工場に対する現地調査データにより作成) に基づいて修正作成。

を重視し、熟練度を評価するなどの能率給型の給与制度である。本章はこの賃金制度における「職務職能賃金」(中国語で「崗位技能工資」)に注目する。これまでの八級賃金制のもとでは、職務と技能との間に関連性が全くないわけではなかったが、労働者が身に付けた技能・熟練を評価したうえで昇給させる権限は国有工場になかった。職務と賃金との間のリンケージを欠くことは、従業員の技能習得や経営管理への参加意欲の低下につながった。1989年より国有企業に「構造賃金制」が導入されたことと並行して実施された職務構造改革は、「労働ノルマの確定」(「労働定額制」),「各職域でのポストと人数の確定」(「定崗定編制」)いわゆる三つの確定(「三定」)であった。「労働ノルマの確定」とは、課業(タスク)を厳格に定めることを意味する。また、「ポストの確定」(「定崗」)とは、職務の名称、責任範囲と権限を決めることである。「人数の確定」(「定編」)とは、個々の職務の必要な人数を厳格に決めることである。一言でいえば、「労働ノルマの確定」,「各職域でのポス

トと人数の確定」は、職務の明確化とより厳格な定員管理を意味するものである。図1はこれを示す一例である。この表からは次のような職務構造の特徴を読み取れる。まず、個々の従業員の熟練度に基づいて昇進査定システムを導入する道が開かれた。次に、従業員の技能習得への意欲を刺激するようになった。第3に、従業員の技能キャリア形成に明確なルートを示した。

1995年に異なる所有別企業19社に対する調査を実施した日本労働研究機構の研究は次のことを明らかにした。つまり、現場労働者の職務構造は、「技工学校>見習工>初級工>中級工>高級工>労働者技師>高級労働者技師」というキャリアルートになっている⁽²⁰⁾。また、2000年に筆者自身による工場調査も類似のことを確認した。以下では中国3大変電設備メーカーの一つである「保定天威集団」の工場例をみながら、現段階の国有工場における職務構造と昇進ルートを説明する。

この工場では現場労働者に次のような職務構造を用意している。工場現場の仕事に対応する「職務」(崗位)は3ランク——準作業者、作業者補、正式作業者(試崗、副崗、正崗)——に分けられている。まず、技工学校卒業生から採用された者は「見習工」として2年間現場で作業しながら、キャリアを形成する。この期間中にいる者には正式な「職務」を与えられない。工場側は2年間の見習工期間を経過した者に本人の意思を確認したうえで筆記試験と実技試験を課し、合格した者に「準作業者」(「試崗」というポスト)を与える。準作業者期間(1年、職務給にあたる「崗位技能賃金」の月給は170元)を経た従業員は、さらに「作業者補」(副崗)への昇進申請を提出する。類似試験に合格した者はそのポストに就く(「崗位技能賃金」月給184元)。2年後、同様な手続きを経て、さらに「正式作業者」(正崗)へ昇進する(「崗位技能賃金」月給200元)。

以上の説明から、国有工場の職務構造体系は概ね明らかになったであろう。以下ではその特徴を析出しよう。

- (1) 改革開放以降、職務構造は大きく変わってきた。能率や技能キャリア形成を軽視した「八級賃金制」に比べて「構造賃金制」は、職務に基づ

き従業員が熟練形成を評価したうえで賃金を決める、という転換の意味がきわめて大きい。

- (2) 結果からみると、現段階の職務構造は、各従業員の属性によって給与が決まる。これは日本的システムの「人対応」型——すなわち、技能・熟練水準と長期の年功をベースに現場の管理者を一次査定者として裁量的な人事考課制定を加えた職務・賃金決定方式——に徐々に接近している一方、個々の職務に明確な給与金額を規定するあり方は、アメリカのシステムの「職対応」型——すなわち、詳細な職務区分のうえに職務対応的賃金決定の方式——の性格もある。いずれにせよ、現段階の職務構造は日米システムの性格を兼ねるものであるといつてよい。
- (3) 職務を厳格に決めることは、工場経営の能率向上につながる役割を果たす一方、各職務間の垣根を形成させる弊害も生じる可能性が高い。この点は従業員の多能的熟練の形成に明らかに不利である。

3. 作業長

作業長は生産現場の経営生産活動を統括、指揮するキーマンであり、付加価値を創造する作業チームの監督者でもある。しかし、残念ながら、1950年代に国営工場の作業長に関する実証研究はほとんどみられない。これよりの説明は筆者の現地企業に対する聞き取り調査資料に依拠するものである。

53年体制期に確立された生産システムにおける作業長の役割は、かなり限定的なものであった。当時、人材不足という制約を受けた国営工場においては、作業長の権限を最小限に抑え、職場の車間（工段）責任者や専門部署から派遣された専門要員がその多くの権限を代行した。周知のとおり、日本の工場では作業長の権限は幅広い範囲——現場の労働規律維持、作業者の配置、チーム作業計画の管理という一般的な機能のほか、人事管理（昇給昇進査定）、教育訓練、改善、設備保全、QC管理さらにチームメンバーの個人生活管理——に及んでいる⁽²¹⁾。このような「多機能型作業長」になる前提条件として

は、現場主義的な管理組織構造、安定的長期雇用、明確なキャリアルートなどが欠かせない。53年体制期に「生産区域管理制」が導入されるにつれて、班・組長は現場作業組織の責任者となったが、上記の日本工場のような環境条件がなかったため、技術関係の管理機能は専門技術要員（技術員、検査員、設備員など）によって肩代わりされるしかなかった。また、生産計画管理や人事管理（昇給評価など）の権限はほとんど上部の管理長（車間主任、工段長）によって担われた。そして、独特な「学徒工」制度がこの時点より現場の主要な人材育成方式となったため、従業員の教育訓練は、作業長の仕事範囲から外された。要するに、作業長の権限と機能は、改革開放期までかなり狭いものであった。また、内部昇進という作業長の選任方式は、53年体制期から現在にかけて一貫した慣行である。それは労働者の流動性がきわめて低いことによるものにほかならない。要するに、53年体制期に確立された生産システムにおける作業長の役割は、現場の労働規律を維持すること、労働者の日常作業を管理すること、安全生産を管理すること、などかなり狭い範囲に限定されており、典型的な「単機能型」作業長であった。作業組織をまとめる多くの機能・権限は作業長の上司である車間主任や工段長に譲られた。

改革開放期に入ってから、国有工場の自主権が徐々に拡大するにつれて、現場作業長の役割も大きな変化がみられた。その変化の背後にはいくつかの重要な背景があった。

まず、国有工場の自主権が拡大したが、多くの工場では車間や班、組にも自主権を与える「多重請負制」（「層層承包」、「全員承包」）をとり、つまり、現場（課レベル）の管理長である車間主任や工段長は工場側に生産任務・指標（実現利税、年間利益など）を請け負い、さらに、各作業班は課レベルの管理者に同様な指標を請け負うこと——を実施したため⁽²²⁾、作業班は事実上一つの独立採算単位となった。

次に、1980年代半ば以降、「労働編成の合理化」（「優化労働組合」）が推進されたのをはじめ、作業班内では、「双方向の選択」（「双向選択」）（作業長と部下が互いに選択し、作業チームを再編成すること）や「ポストの競争制」（「競

争上岗」) (労働者同士が同等の条件で競争し、技能・熟練度に基づきポストに就くこと) などさまざまな組織改革が行われた。その結果、作業長の権限は一気に強まった。

第3に、1990年代以降、一部の産業において、「リーン生産方式」から衝撃を受け、作業組織の再編や作業長役割の向上につながる改革に着手した。

表7 作業長の権限と選任

	保定天威集団	首 鋼 集 団	第一汽車集団	宝 鋼 集 団
産業	変電設備	鉄鋼	自動車	鉄鋼
調査時期	2000年	1988～94年	1996年	1991～94年
作業長名	班長	班・組長	班・組長	班・組長
主要権限	生産任務の完成 品質管理 作業手配 作業時間の管理 昇給査定 奨励金の分配 安全生産の管理	生産管理 労働編成管理 規則・制度作成 賞罰管理 奨励金分配 昇進候補推薦 作業員権利の保護	経営指標管理 日々作業手配 設備管理 業務相談 作業手順管理 品質管理 5S管理 QC指導 思想生活管理 賞罰管理 不明	生産管理 工程間の作業調整 異常への対応処理 人員配置 人事管理 (昇進) 奨励金分配 残業手配 労働規律維持
作業長を選任するプロセス	1. 中級工から物色 2. 管理長による推薦 3. 「工場管理者」審査 3. 理論・実技試験 4. 資格認定 5. ポストに就く	1. 人選推薦 2. 訓練班に入班 3. 卒業認定 4. 任命書発給 「幹部」待遇へ		1. 上部管理長の推薦 2. 選考委員会による選考 3. 企業内教育コースを受講 (半年) 4. 選考委員会による成績審査 5. 資格認定 6. 「幹部」待遇へ

(出所) 保定天威集団は、筆者による個人調査に基づく。

首鋼集団と宝鋼集団は、李 [2000] による。

第一汽車は、沈・李・張 [1996] による。

自動車産業はその典型例である⁽²³⁾。

上記のような環境変化のなかで国有工場内における作業長の機能・権限は単機能型から徐々に多機能型へと転身し始めた。表7は一部の先行研究と筆者自身の調査に基づき国有工場の作業長の現状をまとめたものである。

2000年に筆者が行った国有重電工場に対する調査結果からみれば、現場作業長の役割は、改革前の「安全生産」、「生産任務の完成」、「労働規律の維持」という狭い機能にとどまらず、人事管理（昇給査定、奨励金分配）と一部の操業・技術管理（品質管理、課業管理）にまで拡大し、「現場の小皇帝」と呼ばれるほど進んだ。また、李[2000]による国有鉄鋼工場の事例研究にも同じ傾向が確認されている。

作業長の昇進・選任についても大きな変化があった。単機能型作業長時代には作業長の選任基準は、「政治面での態度」や「人柄」など曖昧な条件に基づいたが、改革開放期以降、明確な昇進・選任ルートが形成されつつある。先の国有重電工場の場合、作業長となる前提条件の一つは、「中級工」以上の職務資格をもつことである。しかも厳しい資格認定試験や正式な推薦・審査の関門をクリアできなければ作業長にはなれないという。また、大型国有鉄鋼工場では、正式な企業内養成コースを用意し、推薦された作業長候補はそのコースを受講することが義務づけられている（李[2000: 224, 332]を参照されたい）。そこでは、勿論、作業長になった場合、「幹部待遇」（管理職への昇進可能、待遇面の優遇など）を受けられるというおいしい誘因は無視できない。

4. 熟練形成

熟練を身につけた従業員層の厚さは、企業の競争力を左右する重要な鍵である。「知的熟練論」は、このような論点によって、変化と異常への対応という「普段とは違った作業」をなしうる技能つまり知的熟練を製造現場の普通の労働者が保有していることを根拠として、日本企業の強い競争力を説明

している（小池 [1986]）。

53年体制期に人材不足、熟練労働者不足の問題があったことは、これまで繰り返して説明しているが、当時、この問題に対処するために、いくつかの中国的制度が生まれた。

まず、1950年代前半に登場した「技工学校」制度である。このOff-JT式（Off-the-Job-Training、職場外職業訓練）の職業訓練方式については、木崎 [1995] が詳しく分析している。1953年頃から、「技工学校と呼ばれる養成校の設立に力が入れられ始めた。第1次5カ年計画期にソ連の職業学校をモデルとして、次々と技工学校が開校された。旋盤工、フライス工、鍛造工、といった専門課程ごとに生徒を募集し、即戦力を大量に養成する役割を担った。就学年限などは1950年代には不統一であったが、のちに2年ないし3年を修業期間とすることが制度化された」（木崎 [1995: 171]）。技工学校方式によって養成された人材は国有工場でどのような役割を果たしたかに関する研究は皆無に近いが、筆者自身が行った工場調査の際、この点を多少確認している。現在、国有工場で活躍している「技術員」、「検査員」、「調度員」、そして、生産・技術部署に所属する技術者のほとんどは、技工学校の養成コースに通ったことがあるという。

次に、現場の熟練形成方式として取り上げるべき制度はOJT（On-the-Job-Training：職場内職業訓練）式の「学徒工」制度である。木崎 [1995] によると、「学徒工方式により養成された労働者の人数は1953—57年で58.4万人程度と推計される」（木崎 [1995: 172]）。この制度の実施手順は次のとおりである。まず、企業に採用された新人従業員は、現場で指定された熟練工（師傅と呼ばれる者）の指導のもとで、学徒工（見習工）として、ある特定の工程作業の技能訓練を受ける。訓練期間には正式なマニュアルがないが、簡単な作業からより難しい作業へと徐々にレベルアップしていく。次に、学徒工の訓練期間は概ね2年間である。この期間に八級賃金表における最も熟練度の低い「一級工」のさらに下の別途ランクに格付けられ、賃金もそのランクに対応する給与を支払われる。第3に、2年間の「学徒工」期間を経た者には

簡単な実技試験を課し、合格したら、「一級工」としての職制資格を与える。

上記の熟練形成制度のうち、「学徒工」方式は、53年体制期に制度として定着してから現在にかけて、まだ生きているものである。多くの国有工場においては、職務構造の再編に沿って、その名称を「ポストでの訓練」（「在崗培訓」）に変更したが、訓練の進め方はほとんど変わっていない。そして、「学徒工」や「ポストでの訓練」といったOJT訓練方式は、日本の工場で行われる方式に比べて、形態面では変わらないが、運営面では大きな違いがある。日本の工場では、新人社員を訓練する場合、特定の熟練工に付けないのみならず、特定の工程作業にも限定しないのが一般的である。また、作業工程を頻繁に変えながら、さまざまな職場を新人社員に体験させる、いわばジョブローテーションが制度化している。その目的は、いうまでもなく、多能的熟練を養成することである。これに対して中国の工場では、1950年代に確立した即戦力の養成という速成訓練方式が、慣行として現在も実施されている。問題は、形成された熟練の性質にある。上記の日本方式は、最初から多能的熟練を形成するという目標関数がはっきりしている。また、制度面（ジョブローテーション、人対応型の賃金体系、厳密な人事考課制度、厳格に管理される教育訓練表など）がきちんと整備されているため、多能的熟練の目標達成は従業員にとって当然のことになっている。これに対して中国国有工場で実施されているOJT訓練は、制度面の制約（特定工程に附着、特定工程に関わる熟練による昇給評価など）によって、従業員が身につけた技能・熟練は「単能的」なものにならざるをえない。「我が国の工業企業においては、技術者であれ、現場労働者であれ、作業の過剰細分化という傾向がある。たとえば、エンジンをつくる従業員はトランスミッションの製造技術が分からず、操作設備の故障処理もできない。現場で働く労働者は、生涯にわたって一種類の部品のみを作るケースが珍しくない」⁽²⁴⁾といった記述は、国有工場の熟練形態を生き生きと物語っている。

1990年代以降、国有自動車工場をはじめ、一部の工場では「多能的熟練、多工程もち能力」（多能多崗）、「1 職場につきながら、関連工程の技能をも

つこと」(一崗多能)など「日本的」技能訓練を推進している(沈・李・張[1996: 402])が、この傾向はどこまで進んでいるか確認されていない。

第3節 工場現場の生産管理

本節では生産システムにおける「モノ」に関わる側面——生産管理——について論じる。焦点は国有工場内の生産分業体制と操業管理に合わせる。

1. 生産分業体制

生産分業体制の原型は53年体制期に導入された「生産区域管理制」にさかのぼるが、同じ時期に確立した諸関連制度は、国有工場の分業体制の骨格を形成させた(表1)。

第1節で既述したように、53年体制期に国有工場に確立した三系統(行政、党、生産技術)管理組織のうち、生産・技術系統の変化は最も小さかった。たとえ「大躍進」や「文革」などの混乱時期においても、稼働状態の工場であれば、生産・技術系統の管理組織は強い影響力を発揮し、生産管理に絶大な発言権をもっていた。鉄鋼・運輸・採掘などの産業における「調度部門」はその典型例である。しかし、この首尾一貫性のある管理組織系統の背後には別の問題が隠れている。つまり、工場現場でよくみられた「強い技術側」と「弱い現場側」という現象である。具体的にいえば、国有工場現場の「調度員」、「品質検査員」、「技術員」、「統計員」などは、生産技術管理面では絶大な権限をもち、班(組)長だけでなく、課長レベルの管理職である車間主任や工段長も彼らの指示や決定を変えることができず、従うしかない。この独特な現場分業体制は、いくつかの歴史的要因に由来する。

まず、第1節で述べたように、53年体制期にあたる「重工業優先」時期には専門人材が不足したため、多くの国有工場では限られた専門人材を生産現

場に派遣し常駐させた。工場側は、専門要員にさまざまな権限を授権し現場作業に指導的地位を与えた。たとえば、「品質検査員」は、所管現場によって加工された製品の可否を判定する権限をもち、彼が「ノー」といったら、製品に死刑を判決したことに等しかった⁽²⁵⁾。

次に、1986年まで、生産現場の専門要員は、「幹部」の身分をもっていたのに対して現場の従業員は全員「工人」の身分であった。また、専門要員の行政所属も現場でなく、派遣元の管理部署であった。このように、専門要員に対しては現場の発言権が当然弱かった。

第3に、そもそも技術専門要員と現場労働者の学歴レベルが違う。専門要員になった者はほとんど技工学校かそれ以上（短大、大学）の学歴をもっている。これに対して現場労働者の学歴は高卒以下が普通であった。学歴重視の中国社会環境や伝統を考えると、両者間の強弱関係は一目瞭然であろう。

第4に、53年体制期に確立された各種の「責任制」の慣性効果は無視できない。さまざまな「責任制」は、「大躍進」、「文革」の混乱期に「専門家による工場管理」（専家治廠）として批判、破壊されたが、各混乱期の末に事態收拾すること（「整頓」）を通じて次々と復権された⁽²⁶⁾。

以上の説明から、国有工場現場における生産分業体制の特徴を整理しよう。

まず、一番大きな特徴は、生産現場の作業チームが言葉どおりのモノづくりという役割のみを果たすのに対して各技術管理部門（設備、計画、品質管理、調度など）がそれぞれの所管分野を現場作業チームとは独立して管理することである。要するに、技術と現場との分業関係は歴然と分かれている。

次に、改革前の生産・技術系統は行政管理の最高責任者によって担われた（とくに「一長制」の時期に）が、改革期以降、この系統はさらに強化され、工場長および「三師」（総経済師、総会計師、総エンジニア）という専門家によって統括されている。

第3に、現場作業チームと技術専門要員の間には「我々と彼ら」という意識が強く、相互に情報交換や意思疎通が少ない。生産現場で発生したさまざまな技術問題（設備故障、品質不良、資材手配、ラインストップ、ダウンタイム

など)に対して、現場側は手を出さない。たとえば、機械故障が発生した場合、現場側は直ちに設備保全部門に報告し、これを受けて設備保全部門は専門要員のタスクフォースを現場に派遣して対処する。現場側は決して手を出さない⁽²⁷⁾。

第4に、実際、このような工場分業体制を打破するためには、これまでさまざまな措置が試みられたが、分業体制そのものを変えることができなかった。1960年代に「鞍鋼憲法」が全国に推進されたとき、「幹部の労働参加、労働者の経営管理参加、不合理なルールの改善、経営者・技術者・労働者の三者結合」(両参一改三結合)が国家指導者によって提唱された例もあったが、いずれも失敗に終わった。

第5に、53年体制期以来、国有工場の技術者は、稀少な資源であり、「文革」期を除いた長い時期に国有企業によって優遇された。改革開放期までの技術者に対する「幹部」扱いはこれを示している。

以上の説明から、国有工場における分業体制のイメージが多少明らかになったであろう。問題は、なぜこのような分業体制になったか、である。これについては、第1節で触れた歴史的経緯に由来すると説明するしかない。繰り返して説明すると、中国の近代的工場管理の理念は1950年代にアメリカ型大量生産システムのソ連版を導入したことによって確立された。アメリカ型生産システムについては、ここで詳細に説明する必要がないが、端的に表現すれば、3点ほどまとめられる。まず、アメリカ企業がヒエラルキー組織を重視したトップダウン型経営という特徴をもっている。次に、伝統型のアメリカ企業においては、明確に定義された多数の職務区分に半熟練工を配置し、その生産現場を技術者・経営管理者主導で運営するシステムが基本となる。第3に、製造業工場の場合には、大型の専用機を並べた専用工場において少品種の製品を大量生産する、規模の経済性の徹底的な追求にその特徴と競争優位の源がある(板垣[1996])。中国の工場生産システムがこうした源流に発することを考えると、中国の工場における分業体制の特徴の由来は多少理解できよう。

2. 工場現場の操業管理

上記の分業体制のもとで工場現場における操業管理には当然「技術側主導」という特徴が附着している。以下、表8を参照しながら、その特徴を浮き彫りにする。

まず、生産計画管理についてみよう。計画経済時代はもちろん改革開放期に入ってからでも、工場の計画管理は、技術部門主導によって行われている。第二汽車製造廠のケースに示すように、生産計画は、いったん企業トップと生産管理部門によって決定されたら、「誰にも恣意的に修正したり、拒むことは、許されない」ほどである。生産計画そのものを策定する過程には、現場の声がほとんど反映されず、現場側は作成された計画に従って作業すればよいとの考え方である。この点はとくにアメリカ型システムの特徴が色濃くみられる。また、計画の変更・修正は、煩雑な手続きを経なければ実現できない。

次に、進捗管理についても同じような特色がある。現場側は工場から下達された生産計画に従って作業するが、生産ロットの把握・手配、作業進度の調整、生産応援などの業務は、生産管理部門の専門要員、とくに調度部署が全権をもって管理する。これに並行して設備保全部門、品質管理部門、統計部門の専門要員はそれぞれの関係業務を独自に行い、問題が発生したら、それぞれの部署に報告して対処する。筆者自身の調査によると、現場作業の標準時間、ラインスピード、作業手順・標準、段取り、ジョブタスク設計など、いわばIE（インダストリアル・エンジニアリング）関係の業務はすべて技術部門の権限になり、現場側がそれを変更することは絶対に許されない。

第3に、品質管理についてである。表8に登場した工場例からみれば、ほとんどの企業では、工場レベルの「品質管理委員会」あるいは「品質管理部」が設置されており、品質についての管理責任を負う。これらの部署から現場に派遣された「検査員」は、現場に絶対的な権威をもっている。瀋陽金杯汽

表8 工場の生産操業管理の具体例

	第二汽車製造廠	瀋陽金杯汽車股份有限公司	蘭溪農藥廠	梧桐糸廠
産業別	自動車	自動車	化学	製糸
企業形態	国有	株式会社	国有	国有
計画管理	「経営計画部」が立案 企業命令による認可 「誰にも恣意的に修正拒否することが許されない」	業務担当の副総経理と「生産処」主導	工場長主導の下で生産・販売・財務各部署による監督	「生産技術課」による監督 「経営管理課」による調整 職場は下達された計画に従う
進捗管理	「進捗管理部」による統一管理	企業本部の「調度長」>工場の担当 廠長>現場調度員	各現場による「自己本位」的管理 関連部門間の協調を欠く	「生産技術課」が主導
品質管理	全社の「品質管理委員会」による縦型集中管理	249の課題を「重点課題」として指定 1,883名の品質検査員を現場に配置	生産過程や事前管理が弱く、「結果型」管理	「経営管理課」と「全品質管理室」による管理 各工程による「相互検査」
設備管理	「設備部」「製造部」「技術部」3部門による統括管理	「公司級重点設備」の場合、有資格者のみ操作 日常保全：作業者 1級保全：作業者と専門保全要員 2級保全：保全要員	不明	「エネルギー計量設備課」の専門要員（4名）が工場全体の設備管理を担当
QC活動	「科学技術部」主導	816のQCサークル 4,950人参加	QCは形式に流れる	「品質管理委員会」が主導

(注) 本調査は1991年より3年間にわたって実施された。表のデータは調査時点のもの。

(出所) 愛知学泉大学経営研究所ほか「1995」による工場調査研究に基づいて修正作成。

車股份有限公司の場合、1800名以上の専門検査要員の大軍団が現場に配置され、それぞれの工程の品質管理業務を担当している。このような莫大な人数

は、日本の自動車工場では考えられないことであろう。現場の品質管理の特徴は基本的に「結果型」のものである。つまり、加工製品の品質は製造工程でのいわゆる「工程での品質のつくり込み」ではなく、加工完了後、品質検査要員によって良品か不良品かが判定される。だが改革後に導入された「多重請負制」をきっかけに品質が請負指標となったケースが多く、現場側の品質意識はかなり強まっている。たとえば、多くの工場で行っている「相互検査」（「互検」）と「罰金制度」との組み合わせはその一例である。つまり、各生産工程の作業者が前の工程から流れてきた加工品を検査し、不良品を発見ししだい、それを前の工程へ戻す。そして不良品を作り出した作業者に罰金を科す（普通は、その作業者の月奨励金の一部がカットされる）⁽²⁸⁾。

第4に、設備管理についても同様な傾向がある。53年体制期に設備の「検査保全制度」が制度化された後、「専門部署による設備管理」が国有工場の大原則になっている。国有工場の場合、規模を問わず、必ず「設備管理部（課・室）」を設置しており、生産作業部門と別途にして設備関係の「特殊部隊」を抱える。専門保全要員は普段、現場に常駐せず、問題が発生した場合、現場に駆け付けて対処する。表8に示した瀋陽金杯汽車股份有限公司は、面白い事例である。この企業の工場では設備を「公司級重点設備」と「廠級重点設備」に分けている。「公司級重点設備」については、使用現場は専用台帳およびカードを設け、担当副工場長を責任者とする。設備の操作は資格を有する専属作業者が行い、職務責任制および管理契約が適用されている。さらに、設備保全は3種類に分けられており、最も簡単な「日常保全」（有資格者が責任をもって行う）以外のメンテナンスはすべて専門保全要員によって行われる⁽²⁹⁾。

最後に、QCサークルについて説明する。QCサークルは改革開放期以降、日本から一般理念として導入された。筆者がこれまで調査したすべての工場ではQCやTQCの専門部署を設置している。ただし、QCサークルの運営の仕方は日本の工場に比べてかなり違う。周知のとおり、日本の工場で行われているQC活動は、「自発的参加」、「全員参加」、「現場主導」などの企業文化

的な特色がある。また、QC活動を通じて従業員の熟練形成を達成するのが最も重要な目的である。これに対して表8に示した事例においては「管理部門主導」が共通している。また、「形式に流れている」ケースもある。いずれにせよ、工場の分業体制、職務構造、作業組織などの側面に関連するQC活動は、現状では本格的なものになり難いといわざるをえない。

おわりに

本章では、国有企業の工場生産システムについて、改革開放前とその後という歴史的視点を取り、工場管理組織、工場現場の作業組織、生産管理制度

表9 日米中生産システムの比較

	米 国	中 国	日 本
企業組織	経営者支配の株式企業 事業部による分権的統制	政府支配の国有企業 多系統的分権管理（党， 行政技術系統）	「従業員支配」の株式企業 現場主義的全社調整
作業組織	職務の明確化と細分化による分業秩序 職対応型賃金体系 労務管理中心の単能型作業長 単能低熟練と単能高熟練の併存	個人責任的、生産専念型のルーズなチーム組織 ルーズな職対応型賃金 労務管理中心の単機能型作業長 単能の高熟練	全員参加の柔軟なチーム組織 人対応型賃金体系 オールマイティ多機能型作業長 多能の高熟練
生産管理	専門要員主導による管理 「技術」と「現場」との明確な分業 結果型の品質管理慣行 弱い部門間提携・協調 IE主導型の設備保全	専門要員主導による管理 「技術」と「現場」分断型の分業体制 専門要員による結果型の品質管理 部門間の高い独立性 専門要員による設備保全	現場主導による管理 現場主義主導型の分業 「工程での品質のつくり込み」の品質管理理念 強い部門間提携 全員参加型の設備保全

（出所） 安保 [1996]，苑 [2001]，板垣 [1996] により筆者作成。

など、いわば制度、組織、ヒトを中心に論じた。そこでは、とくに生産システムを制度として導入＞修正＞定着という順序に沿って生産システムを構成する諸側面を検討した。前述したように、生産システムは歴史的なコンセプトであり、一国に適合するシステムが必ずしも他国にも適合するとはかぎらない。移行期にあたる中国では他国の生産システムを模倣するというよりもむしろ独自の生産システムを生み出す可能性が十分ありうる。本章は、あくまで一つの段階的研究にすぎない。

最後に、中国の生産システムを20世紀に世界の生産システムの舞台に登場した二つの代表的なもの——アメリカ型生産システムと日本的生産システム——と比べながら、本章を終わりにする。

表9に示すとおり、中国工場で見られる生産システムの要素の多くはアメリカ型生産システムの痕跡がきわめて強い。この点はこれまで説明した歴史的経緯に由来するものであろう。だが政府主導型の国有企業という企業組織や「党・行政・技術」という3系統による分権的管理方式の特徴はかなり中国的である。また、多くの側面にみられる「ルーズな要素」については、「アメリカ＞旧ソ連＞中国」という技術の再移転を経る間にかわったという側面もあるし、途上国が先進国をキャッチアップするプロセスにおいて生じた現象でもあろう。したがって、いくつかの要素（作業長の企業内昇進、現場附着型の熟練形成など）には日本の特徴もある。これらの諸点に関する究明は筆者の将来的課題として今後展開していきたいところである。

「第1次世界大戦後にヘンリー・フォードとGMのアルフレット・スローンが登場すると、欧州企業を中心に何世紀も手作業による生産を続けてきた世界の製造業は、大量生産の時代へと移行した。これが大きくものを言って、アメリカはまもなく世界経済を制覇することになった。第2次世界大戦後には、トヨタ自動車の豊田英二と大野耐一が、リーンな生産の概念を開拓した。他の日本企業もこの注目すべき生産システムを模倣したため、日本はまもなく新たな経済大国にのし上がった」（ウオマックほか [1990: 23-24]）。

〔注〕

- (1) 愛知学泉大学経営研究所ほか〔1995〕では、このような視点によって中国企業の生産システムを研究している。
- (2) この点について、小宮〔1989〕の有名な仮説がある。つまり、中国の「企業」は、独自の意思決定を行わないため、本格的な「企業」ではなく、ただの事業所にあたる「工場」にすぎない、ということである。
- (3) 木崎〔1995〕は、中国企業の管理制度に党組織の存在だけが特異なもので、その他の「企業」に当たる諸構成側面は必ずしも資本主義経済の企業と異ならない、と指摘している。
- (4) 佐々木〔1993〕は、この時期の類似の問題点を指摘している。また、李〔2000〕では、この時期の鉄鋼工場の事例を取り上げ、工場内の労使関係の問題点を詳細に分析している。詳しくは、佐々木〔1993: 95〕、李〔2000: 99-100〕を参照されたい。
- (5) この点について、李〔2000〕が詳しい。
- (6) 工場長単独責任制時期の工場管理組織に関する実証研究は、筆者の知るかぎり、皆無に近い状態である。草野〔1982〕、佐々木〔1993〕、李〔2000〕は、それぞれの著書で工場長単独責任制について触れたが、実証的レベルでの根拠が少なかった。
- (7) これについて、すでに多くの実証研究によって検証されている。詳しくは、李〔2000: 第6章〕（鉄鋼工場）、苑〔2001: 第4章〕（電子・電機工場）を参照されたい。
- (8) 多くの研究のなかで、川井〔1997〕がこの点に詳しい。
- (9) 従業員による民主的管理の手段は、1957年に導入した「職工代表大会制度」である。
- (10) これに関連して、1960年代の「鞍鋼憲法」や文革期の「革命委員会」制度など微調整のような制度変更がみられたが、「党による一元的指導」の方針は、首尾一貫したものである。
- (11) 1999年、2000年の筆者による現地工場調査では、少なくとも、邯鄲鉄鋼集団（鉄鋼）、保定天威集団（重電）などの工場には「調度部門」という管理系統が確認されている。
- (12) 1953年5月28日に当時の重工業部は、『關於在生産廠鉅建立責任制的指示』を出し、全国の工場企業に「調度責任制」を設立するよう指示した。これによって、調度システムが全国の国営工場に次第に普及された。詳しくは、中国社会科学院〔1998〕を参照されたい。
- (13) 中国国有企業における「幹部」と「工人」の身分制に関する研究として、木崎〔1995〕がきわめて詳しい。

- (14) 近年、筆者の調査では、華晶電子集団（電子部品産業、1996年調査）、保定天威集団（重電産業、2000年調査）、天津薬業有限公司（化学製薬産業、2000年調査）の場合に、いずれも党組織は人事権をもっている。
- (15) この時期の失業問題の原因は二つあった。一つは長時期の戦乱が導いた工場の閉鎖、生産中止によって追い出された失業労働者、もう一つは、1951年に始まった「3反」・「5反」運動によって相当数の私営・個人企業が閉鎖、生産中止となったことによる失業者であった。袁 [1990] はこの点に詳しい。
- (16) 李 [2000: 第1章] はこの点に詳しい。
- (17) 「因人設職」について、岩田・沈 [1997: 第5章] が詳しい。
- (18) 工員の「八級賃金制」に対して、職員に適用される「行政等級賃金制」も同時に制定された。また、これと別途に誕生した制度は、「工人」（工員）と「幹部」（職員）の「身分制」制度である。これについての研究には、木崎 [1995]、李 [2000]、山本 [2000] がある。
- (19) 「構造賃金制」について、郝による中国テレビ工場の実証研究において詳細に説明されている。郝の説明によると、新しい賃金制度は、「基本給」と「奨励給」から構成されており、「基本給」が「生活給」（基本賃金、効益賃金、勤続賃金、各種手当）と「本人給」（崗位技能賃金、特殊貢獻奨励金）から構成され、「奨励金」が「月奨励金」と「年末奨励金」から構成される。詳しくは郝 [1999: 第5章] を参照されたい。
- (20) 詳しくは、日本労働研究機構 [1999: 16] を参照されたい。
- (21) これについての研究は、苑 [1996] による日本半導体工場の実証研究を参照されたい。
- (22) 「多重請負制」については、苑 [2001: 第4章]、李 [2000: 第6章]、郝 [1999: 第5章] において詳細な説明がある。
- (23) これについては、沈・李・張 [1996] による自動車工場の分析が詳しい。
- (24) 躍進汽車集団会社の資料による。詳しくは、沈・李・張 [1996: 390] を参照されたい。
- (25) これまで数回にわたって行った現地調査のとき、このような説明を、数社の工場管理者から受けた。
- (26) 1961年に制定された「工業70条」や1972年に鄧小平が復出した際に行われた「治理整頓」、さらに改革開放以降の制度再編などはこれを示す根拠であろう。
- (27) このようなケーススタディについては、苑 [2001: 第4章] を参照されたい。
- (28) 詳しくは、苑 [2001] を参照されたい。
- (29) 詳しくは、愛知学泉大学経営研究所ほか [1995: 73-74] を参照されたい。

〔参考文献〕

〈日本語文献〉

- 青木昌彦・伊丹敬之[1985]『企業の経済学』岩波書店。
- 安保哲夫[1996]「生産力・産業の経済理論」(橋本寿朗編『20世紀資本主義Ⅰ 技術革新と生産システム』東京大学出版会)。
- 愛知学泉大学経営研究所ほか[1995]『中国の企業経営』税務経理協会。
- 板垣博[1996]「日本型生産システムの国際移転」(橋本寿朗編『20世紀資本主義Ⅰ 技術革新と生産システム』東京大学出版会)。
- 岩田龍子・沈奇志[1997]『現代中国の経営風土』文眞堂。
- 苑志佳[1996]「半導体産業における産業技術の特異性—作業長の機能分化とメンテナンス能力の内生化—」(『経済学経済』〈東京大学〉第38号)。
- [2001]『中国に生きる日米生産システム—半導体生産システムの国際移転の比較分析—』東京大学出版会。
- 大津定美[1998]「ソ連の第2次高度成長」(『20世紀システム3 経済成長Ⅱ 受容と対抗』東京大学出版会)。
- 郝燕書[1999]『中国の経済発展と日本的生産システム』ミネルヴァ書房。
- 川井伸一[1997]「1980年代の企業指導制度の改革動向」(『現代中国論2 改革開放時代の中国』日本国際問題研究所)。
- 木崎翠[1995]『現代中国の国有企業—内部構造からの試論—』アジア政経学会。
- 草野文男[1982]『中国経済の構造と機能』御茶の水書房。
- 小池和男[1986]『現代の人材形成』ミネルヴァ書房。
- 小宮隆太郎[1989]『現代中国経済—日中の比較考察—』東京大学出版会。
- 佐々木信彰[1993]『中国経済の市場化構造』世界思想社。
- 坂本清[1998]『日本企業の生産システム』中央経済社。
- ウオマック, ジェームズ・Pほか[1990]『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界。
- 中村圭介[1996]『日本の職場と生産システム』東京大学出版会。
- 日本労働研究機構[1999]『中国企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構。
- 橋本寿朗[1996]「技術革新と生産システム」(橋本寿朗編『20世紀資本主義Ⅰ 技術革新と生産システム』東京大学出版会)。
- 山本恒人[2000]『現代中国の労働経済』創士社。
- 丸山伸郎[1988]『中国の工業化と産業技術進歩』アジア経済研究所。
- 松崎義[1996]『中国の電子・鉄鋼産業—技術革新と企業改革—』法政大学出版局。
- 李捷生[2000]『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房。

〈中国語文献〉

沈希瑾・李京生・張文傑[1996]『改變世界的生產方式』中国經濟出版社。

袁倫渠[1990]『中国勞働經濟史』北京經濟学院出版社。

中国社会科学院[1998]『中華人民共和國經濟檔案資料選編』中国物価出版社。